

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN**

Hanum Aula Rahmawati

Universitas Negeri Surabaya

hanumaula@gmail.com*Abstract*

Human resources are the main factor that must be considered in the effort to maintain and develop the company. This study aims to examine and influence the talent management on employee performance through employee retention in PD. BPR Lamongan Regional Bank. This study uses a quantitative approach obtained by observation, interviews and distributing questionnaires. The sample used in this study amounted to 79 employees in PD. BPR Lamongan Regional Bank obtained using stratified sampling technique. Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS) analysis techniques with SmartPLS 3.0. The results of this study indicate that talent management has a significant positive effect on employee performance, talent management has a significant positive effect on employee retention, employee retention has a significant positive effect on employee performance and talent management has a significant positive effect on employee performance through retention in PD. BPR Regional Bank of Lamongan.

Keywords: employee performance; employee retention; talent management

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi di era globalisasi menciptakan persaingan yang ketat antar perusahaan. Perusahaan saling berusaha untuk menciptakan strategi yang tepat agar mampu bersaing di era global. Di tengah perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal, maka perusahaan diharuskan memfokuskan diri terhadap faktor internal yang menunjang keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang menjadi kunci utama keberhasilan bisnis perusahaan.

Menurut Adiba (2018) pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan menjadi hal yang sangat penting untuk menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan. Qustolani (2017) mengatakan bahwa karyawan merupakan penggerak utama dan menentukan kelancaran aktivitas di perusahaan. Agar perusahaan dapat beroperasi secara optimal maka perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan. Suatu kinerja karyawan dapat diketahui ketika sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan telah memenuhi standar kriteria atau tolok ukur yang ditetapkan perusahaan. Sehingga dalam pencapaian tujuan organisasi maka perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bersaing di era global.

Menurut penelitian Katili, *et al.* (2015) yang dilakukan pada salah satu perusahaan di bidang industri baja nasional menemukan hasil bahwa manajemen talenta dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nzewi, *et al.* (2015) yang meneliti pengaruh manajemen talenta dan kinerja karyawan di Bank Nigeria. Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Rachmadinata (2017) menemukan bahwa manajemen talenta berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Lintasarta Jakarta.

Selain berfokus dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan juga dituntut untuk merancang strategi sebagai upaya mempertahankan sumber daya manusia yang potensial. Usaha mempertahankan karyawan yang bertalenta dibutuhkan manajemen yang baik dalam pengelolaannya agar maksimal. Manajemen talenta merupakan serangkaian proses yang dirancang perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan karyawan untuk menjadi *human capital* yang berkualitas. Dengan mempertahankan karyawan terbaik maka perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga dalam hal

ini penulis menjadikan retensi karyawan (*employee retention*) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Variabel intervening yaitu variabel yang mampu memediasi hubungan secara tidak langsung antara manajemen talenta dan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Lamongan (PD. BPR Bank Daerah Lamongan) merupakan perusahaan perbankan yang hanya melayani simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan penyaluran dana untuk usaha. Berdasarkan data kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan sebagian besar mampu mencapai target perusahaan dengan melihat pada total nilai sejumlah 100. Namun ada juga beberapa karyawan yang belum mencapai target dikarenakan beberapa faktor seperti target yang tidak tercapai, serta tingkat absensi yang tidak terisi sepenuhnya.

Sedangkan, data manajemen talenta pada PD BPR Bank Daerah Lamongan diperoleh melalui hasil wawancara peneliti dengan Asisten Kepala Bagian divisi SDM, Ibu Sri Handayani yang menyatakan bahwa sejauh ini perusahaan sudah mengantisipasi dengan cara kaderisasi dan diadakan pelatihan-pelatihan yang nantinya akan menciptakan keterampilan dan *skill* untuk menumbuhkan talenta karyawan. Pada masa pelatihan karyawan baru, mereka akan dimonitor perkembangannya dalam melakukan pekerjaan. Setelah lulus pelatihan, karyawan akan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan keahliannya selama pada masa pelatihan berlangsung. Kemudian mereka akan maju pada panel promosi yang disediakan oleh perusahaan dengan syarat dan ketentuan perusahaan, antara lain dilihat bagaimana prestasinya selama bekerja, melalui program *assessment* dan mendapat rekomendasi dari atasannya yang menunjukkan bahwa kinerjanya memang baik.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, bahwa upaya PD. BPR Bank Daerah Lamongan untuk mempertahankan karyawannya yaitu berupa reward atas pencapaian target. Terdapat beberapa unit yang mendapatkan reward, karena berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Namun tidak seluruh unit mendapatkan *reward*, hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa unit yang mengalami kredit

bermasalah dengan nasabah. Selain itu, hasil wawancara peneliti dengan Bapak Ikhsan selaku Kepala Bagian Divisi SDM PD. BPR Bank Daerah Lamongan, usaha yang dilakukan dalam mempertahankan karyawan (*employee retention*) antara lain, dengan mengadakan program mengumrohkan karyawan yang sudah bekerja lebih dari 25 tahun dan adanya penghargaan masa kerja 15–25 tahun diberikan satu kali gaji serta menjaga hubungan kekeluargaan antar karyawan dilakukan dengan mengadakan acara makan bersama untuk mempererat lingkungan kerja yang kondusif dan mempertahankan motivasi karyawan agar melakukan pekerjaannya dengan baik. Selain itu program retensi lain yang diberikan PD. BPR Bank Daerah kepada karyawannya adalah program *family gathering* sekali dalam setahun.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah retensi karyawan mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Talenta

Dalam konsep manajemen talenta, kreativitas merupakan esensi yang terpenting. Sehingga pengelolaan organisasi disesuaikan dengan konsep bakat yang telah dirancang perusahaan. Istilah manajemen talenta diganti dengan ‘pengembangan talenta’. Sehingga untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan maka diperlukan identifikasi bakat, pengembangan dan eksploitasi.

Isanawikrama (2016) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, talent management bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses. Nisa (2016) mengemukakan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses identifikasi atas serangkaian inisiatif. Selain itu bagaimana upaya perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta. Untuk menciptakan keunggulan bisnis dan mencapai visi perusahaan maka dibutuhkan suatu keselarasan karyawan yang sesuai dengan

kualifikasi strategis dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Kusumowardani (2016) manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi terhadap pengembangan bakat-bakat secara potensial. Manajemen talenta diharapkan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi serta mampu memaksimalkan produktivitas organisasi. Dalam manajemen talenta analisis yang dilakukan meliputi tiga proses yaitu *Input*, *Proscess*, dan *Output*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran manajemen talenta menurut Barkhuizen (2014) yaitu: 1) *Talent acquisition*, yaitu aktivitas menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon-calon pekerja untuk memenuhi jabatan/ posisi/ peran yang dibutuhkan sekarang maupun dimasa depan. 2) *Talent development*, yaitu mengembangkan para talent yang dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. 3) *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talent dan untuk menjaga agar setiap karyawan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

Retensi Karyawan

Employee Retention diartikan sebagai upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi bagi kemajuan perusahaan agar memberikan loyalitasnya kepada perusahaan (Sumarni, 2011). Sehingga karyawan merasakan suatu keadaan untuk tetap tinggal dan terus berkontribusi bagi perusahaan tempatnya bekerja. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memaksimalkan upaya mereka dalam mempertahankan jumlah karyawan potensial agar mereka tidak terpaksa bertahan namun karena suatu keinginan untuk menjadi bagian dari perusahaan (Wijayanti dan Nurtjahjanti, 2012).

Retensi karyawan menuntut perusahaan untuk meningkatkan kondisi fisik, sikap serta mental karyawan agar tetap memberikan kontribusi terbaiknya dan loyal meskipun di tengah tekanan kerja yang tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Strategi bisnis yang telah disusun matang-matang oleh

perusahaan akan meminimalisir perputaran karyawan dan mengurangi biaya yang timbul akibat rekrutmen. Menurut Ratnasari (2012) perusahaan yang tidak mampu mempertahankan karyawannya maka mereka telah melakukan investasi sumber daya manusia yang sia-sia.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Susilo (2014) bahwa retensi merupakan suatu strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan begitu maka kinerja perusahaan dicerminkan melalui prestasi atau hasil dari kegiatan operasional dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, salah satu cara yang bisa dilakukan yaitu dengan meningkatkan retensi karyawan. Menurut Sa'diyah (2017) *employee Retention* atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan *human capital* yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran retensi karyawan berdasarkan penelitian Prasetya dan Suryono (2014) yang merujuk dalam Mathis & Jackson (2006) yaitu komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) diartikan sebagai keberhasilan kerja oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan mempertanggungjawabkan wewenang masing-masing untuk mencapai bersama tujuan organisasi perusahaan sesuai hukum, norma dan etika (Tash, et al. 2016). Menurut Irawati (2017) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian oleh karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga merupakan refleksi yang membuktikan seberapa baik karyawan tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Menurut Kusumowardani (2012) kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil pencapaian atas perencanaan strategis dari sederetan program dalam mewujudkan visi dan

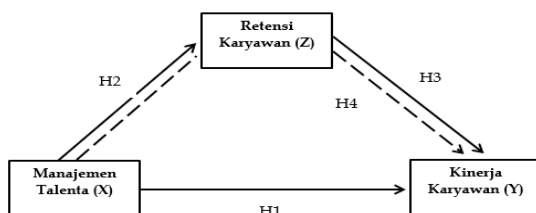
misal organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui kriteria dan tolok ukur yang telah diciptakan perusahaan. Sehingga, tanpa adanya tolok ukur atau standar yang ditetapkan perusahaan maka akan sulit bagi organisasi untuk menilai kinerja karyawannya.

Mkamburi dan Kamaara (2017) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil dari aktivitas pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan Hasibuan (2008:85) kinerja sebagai perwujudan hasil kerja karyawan yang dijadikan sebagai penilaian bagi organisasi. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik maka perusahaan perlu menerapkan manajemen kinerja. Sedangkan, Nisa (2016) menjabarkan kinerja sebagai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya didasarkan kecakapan dan pengalaman (*ability*) dan *motivation*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan Bernardin (2007) yaitu; *quality, quantity, timing, efectivity, independently, and commitment*.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan tujuan penelitian, maka kerangka konsep penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Sumber: data diolah penulis

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Hipotesis

Hipotesis penelitian dirumuskan berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian yang ada, sehingga dirumuskan sebagai berikut.

H1: Diduga manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

H2 : Diduga manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

H3 : Diduga retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

H4 : Diduga manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sugiyono (2014:13) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif ditujukan untuk penelitian dengan sampel tertentu menggunakan instrumen penelitian dan analisis statistik untuk membuktikan uji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian dilakukan di PD. BPR Bank Daerah Lamongan yang beralamat di jalan Panglima Sudirman No. 56, Banjarmasin, Kec. Lamongan, Kab. Lamongan. Penentuan sampel menggunakan *stratified sampling* merupakan pengambilan sampel berdasarkan strata (tingkatan) di dalam populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 79 karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen talenta (X), retensi karyawan (Z) dan kinerja karyawan (Y).

Pengumpulan data diperoleh berdasarkan beberapa teknik, antara lain; observasi (pengamatan), *interview* (wawancara) dan kuesioner (angket). Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert dengan kriteria pemberian skor 1-5 untuk jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Sedangkan, teknik statistik yang dipakai adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Pengujian hipotesis ini dilakukan program *Partial Least Square* (PLS).

Pengujian kevalidan suatu angket/kuisisioner diuji dengan uji validitas. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai *oater loading* > 0,50. Sedangkan, uji reliabilitas ditujukan untuk membuktikan bahwa instrumen yang digunakan akan memberikan hasil yang sama beberapa kali dalam pengukuran objek yang sama. Kriteria suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas > 0,70. Uji validitas dan reliabilitas salah satunya dapat dilakukan dengan *software smart PLS 3*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian deskriptif mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diperoleh hasil bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 52 karyawan (66,9%), sedangkan minoritas responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 27 karyawan (34%). Berdasarkan usia yaitu antara 20-30 tahun sebanyak 13 karyawan (16%), berusia 31-40 tahun sebanyak 11 karyawan (14%), sedangkan untuk karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan mayoritas berusia lebih dari 41 tahun sebanyak 55 karyawan (70%). Berdasarkan pendidikan yaitu pendidikan SLTA sebanyak 5 karyawan (6%), pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 71 (90%), dan karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 3 karyawan (4%). Berdasarkan bagian/divisi yaitu divisi umum dan SDM sebanyak 23 karyawan (29%), divisi operasional sebanyak 12 karyawan (21,5%), divisi pemasaran sebanyak 27 karyawan (34%), SKAI (satuan kerja audit internal) sebanyak 6 karyawan (8%), SKMR (satuan kerja manajemen resiko) sebanyak 2 karyawan (2,5%), kabag jaringan sebanyak 4 karyawan (5%). Berdasarkan masa kerja yaitu dengan masa kerjanya <10 tahun sebanyak 21 karyawan (27%), Sedangkan masa kerjanya 10-20 tahun sebanyak 8 karyawan (10%), dan yang masa kerjanya >21 tahun sebanyak 50 karyawan (63%).

Analisis statistik deskriptif untuk menentukan nilai rata-rata menggunakan metode *three box method*. Skor 1,00-2,33 (rendah), 2,34 3,67 (sedang), 3,68-5,00 (tinggi). Data diolah menggunakan SPSS 23 dengan penjelasan sebagai berikut: variabel manajemen talenta (X) pada karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan dalam kategori tinggi (3,89), indikator variabel manajemen talenta dengan nilai tertinggi adalah *talent retention*, dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 4,09 dan termasuk kategori tinggi. Variabel retensi karyawan (Z) pada karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan dalam kategori Tinggi (3,77), indikator variabel retensi karyawan dengan nilai tertinggi sebesar 3,96 adalah hubungan karyawan. Variabel kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan (Y) pada karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan dalam kategori tinggi (3,74) indikator variabel

kinerja karyawan dengan nilai tertinggi sebesar 3,86 adalah “ketepatan waktu”.

Tabel 1
HASIL COMPOSITE REABILITY DAN CRONBANCH ALPHA

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Manajemen Talenta	0.851	0.747
Retensi Karyawan	0.923	0.895
Kinerja Karyawan	0.953	0.941

Sumber: Output smartPLS 3.0

Tabel 1 menunjukkan bahwa pengujian reliabilitas diukur berdasarkan dua kriteria yaitu *composite reability* dan *cronbanch alpha*. Berdasarkan kriteria *cronbanch alpha*, apabila $0.70 < \text{koefisien reliabilitas}$ maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model variabel yang dirumuskan mampu memenuhi *composite reliability* dan *alpha cronbach*.

Tabel 2
NILAI R-SQUARE

Variabel	R-Square
Manajemen Talenta (X)	-
Retensi Karyawan (Z)	0.614
Kinerja Karyawan (Y)	0.904

Sumber: Output smartPLS 3.0

Uji *goodness-fit model* dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* atau R^2 . Hasil analisis *R-Square* pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa model pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,614 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk retensi karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk manajemen talenta sebesar 61,4%. Sedangkan 38,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model tersebut. Selanjutnya model pengaruh manajemen talenta, retensi karyawan terhadap kinerja karyawan memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,904 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk manajemen talenta, retensi karyawan sebesar 90,6% sedangkan 9,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model tersebut.



Sumber: Output smartPLS 3.0

Gambar 2. HASIL DIAGRAM PATH

Gambar 2 menunjukkan uji kausalitas dengan estimasi koefisien jalur, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,96, variabel dikatakan bahwa variabel berpengaruh. Sedangkan, tabel 3 menjelaskan pembahasan dari temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

Tabel 3
HASIL DIRECT PATH COEFFICIENTS

Direct Effect	Origin al Sample (O)	T-statistics	T-Table	Kesimpulan
Man. Talenta (X) -> Kinerja Karyawan n (Y)	0.259	4.144	1,96	H1 diterima
Man. Talenta (X) -> Retensi Karyawan n (Z)	0.784	16.250	1,96	H2 diterima
Retensi Karyawan n (Z) -> Kinerja Karyawan n (Y)	0.734	12.502	1,96	H3 diterima

Sumber: Output smartPLS 3.0

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan

Variabel manajemen talenta dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu, *talent acquisition*, *talent development*, *talent retention*. Sedangkan variabel kinerja

karyawan diukur berdasarkan 6 indikator, antara lain; *quality*, *quantity*, *timing*, *effectivity*, *commitement* and *independen*.

Berdasarkan hasil uji di atas diketahui bahwa manajemen talenta memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai *T-statistic* 4.144 lebih besar dari 1,96. Terdapatnya pengaruh positif manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan ditunjukkan pada nilai koefisien parameter yang menunjukkan arah positif 0.259 yang berarti semakin kondusif manajemen talenta, maka semakin meningkat kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Hal sesuai dengan pendapat Isanawikrama (2016) yang mengartikan manajemen talenta adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat.

Manajemen talenta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Sri Handayani selaku Asisten Kepala Bagian SDM mengungkapkan bahwa perusahaan mendukung adanya konsep manajemen talenta karyawan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan sesuai dengan keahlian atau skill yang dimiliki karyawan yang dimaksudkan untuk menumbuhkembangkan ketrampilan dan *skill* karyawan. PD. BPR Bank Daerah Lamongan juga mengadakan *assessment* yang dilakukan dengan tujuan menyaring dan mendapatkan karyawan dengan kemampuan dan kinerja terbaik yang nantinya akan didedikasikan untuk mengisi posisi tertentu sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan tergolong baik. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan disiplin dan tepat waktu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maya dan Thamilselvan (2013) menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta diperkuat dengan temuan Mkamburi. (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada kinerja

karyawan. Perusahaan sangat mempengaruhi peran penting dalam menjaga talenta yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang senantiasa perlu menambah pengetahuan mereka untuk mengembangkan potensi kerja. Apabila hal ini mampu dilakukan dengan baik, maka manajemen talenta akan memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan

Variabel manajemen talenta dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu, *talent acquisition*, *talent development*, *talent retention*. Sedangkan variabel retensi karyawan dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator yang meliputi komponen organisasional, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa manajemen talenta memberikan pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan yang berarti semakin kondusif Manajemen Talenta, maka semakin meningkatkan Retensi Karyawan Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

Merujuk pada pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 2 (H2) diterima. Manajemen talenta berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Hal tersebut dibuktikan bahwa hampir setiap tahunnya tidak ada karyawan kunci yang mengundurkan diri kecuali dikarenakan pensiun. Hal tersebut menunjukkan upaya dalam mempertahankan karyawannya yang bertalenta sudah sangat baik. Selain itu rasa kekeluargaan antar karyawan yang bertalenta diperkuat dengan acara kumpul bersama keluarga besar di PD. BPR Bank Daerah Lamongan, ditujukan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bu Sri Handayani selaku Asisten Kepala Bagian SDM mengungkapkan bahwa perusahaan banyak memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, hal ini dilakukan

sebagai bentuk kepedulian perusahaan dengan karyawannya agar tetap *survive*. Sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap mereka. Sehingga karyawan merasa lebih *care* pada perusahaan dan akan menimbulkan kenyamanan bagi karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ratnasari (2012) mengatakan retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Diperkuat pula dengan pendapat Fatmasari (2017) yang mengemukakan bahwa setiap karyawan harus mampu untuk mengelola talenta yang ada pada diri mereka. Hal ini dikarenakan, apabila talenta mampu dikelola dengan baik maka setiap karyawan akan mampu dalam menghasilkan kinerja yang optimal, efektif serta efisien. Selain itu, perusahaan juga mampu untuk meningkatkan performa organisasi. Sejalan dengan Kigo dan Gachunga (2016) dan Isfahani dan Boustani (2014) menemukan hasil bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan dimana pengembangan bakat diadopsi oleh organisasi sebagai strategi retensi karyawan dalam industri asuransi.

Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan

Variabel retensi karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator yang meliputi komponen organisasional, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan diukur dengan 6 indikator yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen dan kemandirian. Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa retensi karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Semakin tinggi retensi karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (H3) diterima. Retensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Hasil tersebut sesuai

dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bu Sri Handayani selaku Asisten Kepala Bagian SDM menunjukkan bahwa retensi karyawan digambarkan dengan edukasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan pentingnya pekerjaan dan sulitnya mencari pekerjaan. Selain itu, adanya tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan adanya agenda rutin makan bersama untuk menjaga dan mempertahankan rasa kepedulian dan kekeluargaan antar karyawan dengan perusahaan sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja. Ketika harapan karyawan telah dipenuhi oleh perusahaan maka dapat mendorong semangat karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dengan sukarela mendedikasikan dirinya untuk perusahaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sumarni (2011) bahwa retensi karyawan diadakan guna mempertahankan setiap karyawan yang berkompeten. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki kinerja profesional merupakan salah satu asset terpenting perusahaan yang perlu dijaga dengan maksimal. Sejalan dengan Sa'diyah (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan yang menyatakan bahwa Penerapan *employee retention* berjalan dengan sebagaimana mestinya maka dapat diminimalisir dan kepuasan kerja karyawan akan dapat tercapai. Didukung dari Susilo (2014) di PT. Indosat Kabupaten Lebak menemukan hasil bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertahankan karyawan terbaik maka perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan

Berdasarkan hasil analisis Ini memperlihatkan bahwa selain adanya pengaruh langsung manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, juga ada pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh retensi karyawan hasil ini dijadikan landasan untuk menjawab

hipotesis 4 yaitu, H4: diduga manajemen talenta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

Hasil uji di atas yang telah dilakukan maka diketahui bahwa manajemen talenta berpengaruh positif tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Semakin kondusif manajemen talenta, maka semakin meningkat kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Asisten Kepala Bagian SDM mengungkapkan bahwa penting bagi PD. BPR Bank Daerah Lamongan untuk dapat mengelola kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh karyawan, yaitu dengan menempatkan karyawan pada posisi tertentu yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan ketika pekerjaan yang dibebankan telah sesuai dengan keahlian karyawan, mereka akan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan lebih semangat. Sehingga karyawan akan lebih nyaman dan betah untuk tetap bekerja serta diberikannya tunjangan sebagai usaha materil dan edukasi tentang pentingnya pekerjaan sebagai usaha non materil yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal pada perusahaan dan membuat mereka merasa puas pada perusahaan sehingga karyawan akan berkontribusi lebih pada perusahaan.

Hal sesuai dengan pendapat Armstrong (2010:168) yang menyatakan bahwa tingginya kesadaran perusahaan mengenai manajemen talenta akan membuat perusahaan bersaing dalam mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan proses rekrutmen maupun dari pelatihan atau kaderisasi. Pelatihan dan pengembangan digunakan untuk menunjang kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang sesuai dengan tingkatannya. Dibutuhkan usaha khusus dalam pengembangan kinerja karyawan melalui pelatihan-pelatihan dan upaya untuk mempertahankan mereka. Sumber daya manusia harus dijaga dan dipertahankan agar mereka tetap berkontribusi terhadap perusahaan. Menurut Febriani (2012). Demikian pula dengan pernyataan dari Susiolo (2014) yang mengemukakan bahwa Susiolo

(2014) retensi merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menjaga karyawan terbaiknya untuk tetap memberikan loyalitas pada organisasi guna mencapai tujuan. Dengan mempertahankan karyawan maka perusahaan dapat menekan biaya yang diakibatkan *turn over*, seperti rekrutmen dan seleksi. Memelihara retensi karyawan agar tetap tinggi akan meningkatkan efektifitas dan kinerja karyawan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan sangat menghargai karyawannya sehingga mereka akan loyal dan meningkatkan kinerja mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Retensi karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, maka retensi karyawan merupakan mediasi manajemen talenta terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh manajrmrn talenta terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank daerah Lamongan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa adanya program manajemen talenta memiliki kontribusi yang besar pada pencapaian kinerja karyawan. Manajemen talenta yang diadakan di perusahssn telah mampu memberikan bekal bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan bekerja untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap aspek yang ada pada manajemen talenta memiliki pengaruh yang baik. Karyawan menjadi lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, karyawan juga lebih tepat waktu dalam mengerjakan target, selain itu karyawan juga lebih mandiri dalam melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu adanya program manajemen talenta sangat perlu di lakukan di PD. BPR Bank Derah Lamongan.

Keterbatasan penelitian ini yaitu hanya melihat satu variabel dalam menilai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena maka disarankan untuk peneliti selanjutnya menambahkan variabel lainnya yang juga memiliki pengaruh pada kinerja karyawan seperti budaya organisasi, tingkat remunerasi, dan lain lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiba, Elfira Maya. (2018). Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Dan Loyalitas Kerja Karyawan. *Journal of Islamic Economics*. 2(1): 60-80.
- Armstrong, Michael. (2010). *Managing people : A Practical Guide For Line Managers* (Bern Hidayat, Penerjemah). Jakarta : Bhuana Ilmu Popule.
- Barquizen, Nicolene. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation ofSupport Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(4): 69-76
- Bernadin. H. J. (2007). Human resource management: experiental (4rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Fatmasari. (2017). Pengaruh Talent Management Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(2): 89-105.
- Febriani, Ambia Dhinnar. (2012). Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X. *Skripsi*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2013). Partial Least Squares “Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Porgram Warp PLS 3.0”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta :Bumi Aksara
- Irawati, S. Anugrahini dan Bambang Sudarsonoet al. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*.1(3): 1-15.

Hanum Aula Rahmawati. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan

- Isanawikrama. Buana, Yud, *et al.* (2017). Analisis Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Performance dan dampaknya pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*. 3(1): 150-160.
- Isfahani, Ali Chitsaz dan Hamis Reza Boustani. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3(5): 114-128.
- Katili, Putiri Bhunaet *al.* (2015). Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. 618-625.
- Kigo, Sammy Kihairi dan Hazel Gachunga. (2016). Effect of Talant Management Strategies on Employe Retention. *Journal the Strategis of Business and Change Management*. 3: 978-1004.
- Kusumowardani, Ayu dan Suharnomo. (2016). Analisis pengaruh Manajemen Talenta dan Global Minsed terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Itention dengan Komitmen Organissai. *Diponegoro Journal of Management*. 5(3): 1-15.
- Maya. Thamilselvan, R. (2013). Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Effeciency. *Journal Research Scholar, Department of Management Studies*. 10(2): 453-461.
- Mkamburi, Marry dan Marry Kamaraa. (2017). Influence of Talent Management on Employee Performance. *The Strategy Journal of Bussines and Change Management*. 4(2): 28-48.
- Moczydłowska, J. (2012), Talent management: theory and practice of management. the polish experience, *International Journal of Bussiness Economic Research*. 3(1): 432-438.
- Nisa, Ridha Choirun *et al.* (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 39(2): 141-148.
- Nzewi, Hope Ngosi *et al.* (2015). Talent Management and Employee Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*. 4(9): 56-71.
- Prasetya, Wibawa dan Yoseph Stepanus Suryono. (2014). Kajian Empiris Faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan. Makalah Disajikan Dalam *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi*. 179-188.
- Qustolani, Asep. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. 4(2): 78-86.
- Rachmadinata, Nico Satria dan Hani Gita Ayuningtyas. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 17(3): 197-204.
- Ratnasari, Eka. (2012). Analisis Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 6(1): 89-110.
- Sa'diyah, Halimatus. Irawati, S. Anugrahini. (2017). Pengaruh Employee Retention dan Turnover Retention terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Trunojoyo Madura*. 11(1): 34-65.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi Kelima. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Murti. (2011). Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Retention dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas PGRI Yogyakarta*. 8: 20-47.
- Susilo, Andri. (2014). Pengaruh Retensi Karyawa dan Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal*

Studia Akuntansi dan Bisnis. 1(3): 247-262.

Tash, Mohim Sheihaki *et al.* (2016). The Effects of Talent Management on Employees Performance. *International Journal of Economics and Finance*. 8(6): 226-230.

Wijayanti, Catur Wahyu dan Harlina Nurtjahjanti. (2015). Perceived Organizational Support Dan Retensi Pada Karyawan. *Jurnal Empati*. 4(1): 49-54.